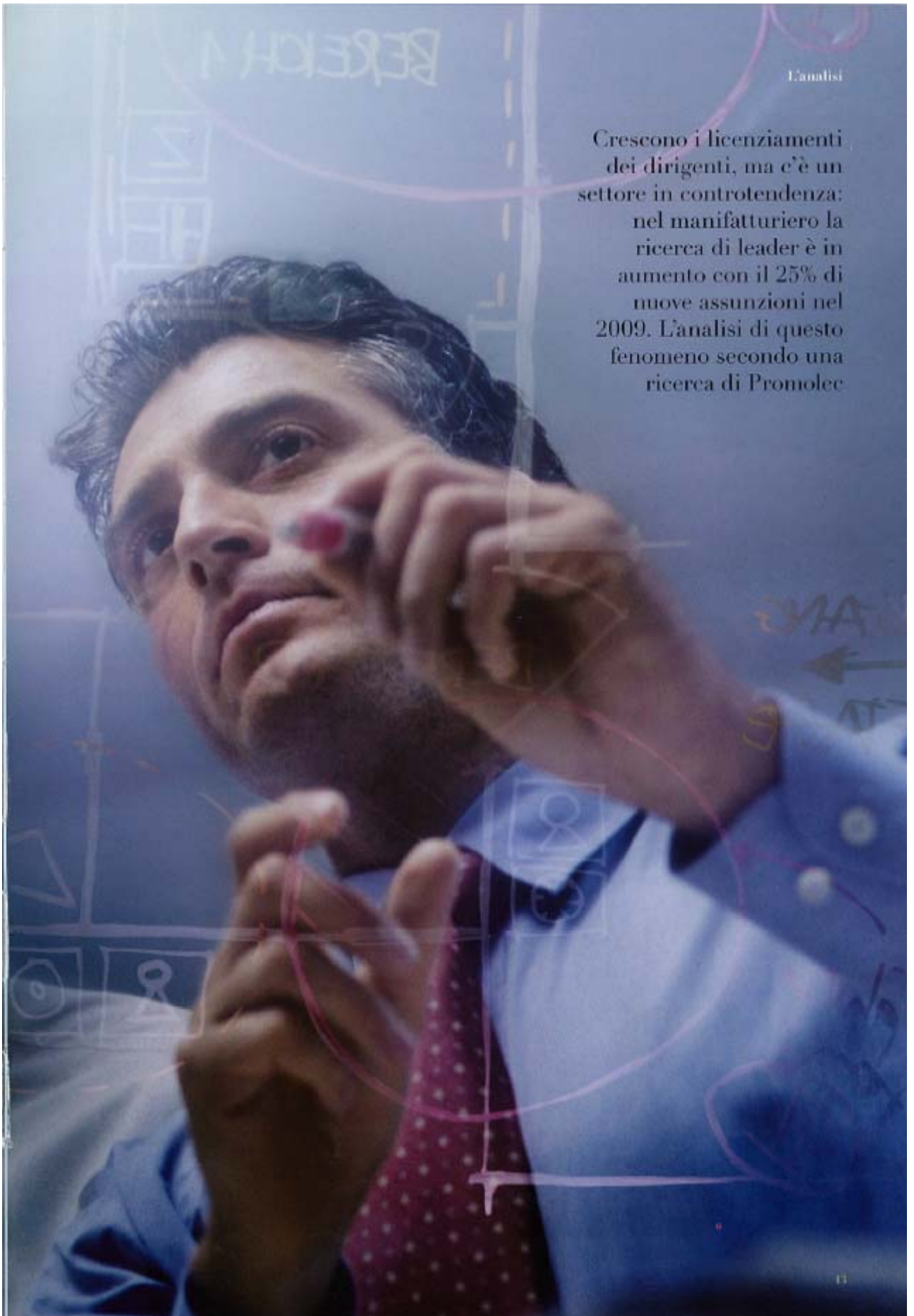


Business&Gentlemen luglio - agosto 2009

Alla ricerca del Manager perduto

Un manager perduto In tempi di crisi sembrerebbe un annuncio lontano dalla realtà, ma da quanto emerge da una ricerca di Promelec International, società milanese di executive search, il settore delle medie e medio-grandi aziende manifatturiere italiane andrebbe in controtendenza, confermandosi l'unico capace di mantenere una certa vitalità dal punto di vista della mobilità dei dirigenti. In generale l'andamento del comparto dirigenziale mostra 5mila manager licenziati nel 2008, contro i 3mila del 2007, a fronte di sole 2800 assunzioni. E il 35% del totale dei manager assunti quest'anno riguarda proprio le imprese del comparto manifatturiero. "Si tratta soprattutto dei settori storici delle "4A" Made in Italy - spiega Maurizio Cuocci, partner di Promelec International - l'Alimentare. Vini tiene senza grandi problemi (vedi per esempio Grandi Salumifici Italiani), mentre Abbigliamento-Moda, Arredo-Casa e soprattutto Automazione-meccanica-gommaplastica risentono maggiormente di un calo degli ordini.

Un altro settore in cui "il saper fare italiano" è protagonista e sembra risentire meno della crisi è quello della progettazione, costruzione e manutenzione dei grandi impianti in ambito chimico e petrolchimico.



L'analisi

Crescono i licenziamenti dei dirigenti, ma c'è un settore in controtendenza: nel manifatturiero la ricerca di leader è in aumento con il 25% di nuove assunzioni nel 2009. L'analisi di questo fenomeno secondo una ricerca di Promolec

Il caso LOVATO

Vincere la crisi puntando sull'innovazione, la tecnologia e sugli investimenti costanti negli anni. È la filosofia e strategia su cui la Lovato Electric Spa, azienda storica presente sul territorio da 86 anni, continua a muoversi per contrastare il difficile momento economico. Lovato Electric Italia insieme alle sue 11 sedi estere ed ai 59 distributori ufficiali rappresentano il punto di riferimento per la distribuzione mondiale dei propri prodotti in oltre 88 paesi. Come spiega l'amministratore delegato, Massimo Cacciavillani, nel caso della Lovato non sono stati assunti nuovi manager per il semplice fatto che nell'azienda bergamasca, da sempre si punta sui giovani cresciuti al proprio interno, a partire dall'inizio della loro esperienza lavorativa dopo la laurea.

Partendo dalla ricerca di Promelec, per quanto riguarda la sua personale esperienza, si sente di confermare questa tendenza positiva



Oil & Gas, Energia e Infrastrutture civili. In quest'ultimo ambito sono le realtà di progettazione e installazione di impianti di energia rinnovabili, in particolare il Fotovoltaico, ad avere un andamento molto positivo".

Questo segmento di imprese, secondo uno studio di Mediobanca e Unioncamere, è composto da 4000 imprese industriali di medie dimensioni (fatturati tra 13 ai 290 milioni di euro e da 50 a 499 dipendenti), cui si aggiungono 600 realtà medio-grandi con fatturati fino a 3 miliardi di euro. Nella maggior parte dei casi, le aziende in questione hanno i connotati di piccole multinazionali con stabilimenti produttivi e filiali commerciali a livello internazionale, accomunate dal posizionamento nell'alta di gamma dei rispettivi mercati e da una solida vocazione all'export.

Ma uno tra i veri punti di forza che permettono a queste aziende di fare la differenza sul mercato nazionale e internazionale e di far fronte alla crisi, è la rapidità, come spiega Cuocci: "Il principale punto di forza è la rapidità con cui si riescono a mettere a punto le contromosse per combattere la crisi e a implementare praticamente delle strategie, sia quando si tratta di intervenire sui costi (riorganizzazioni - tagli al personale), sia sui ricavi e sullo sviluppo (ricerca di nuovi mercati di sbocco, magari di nicchia, su cui recuperare fatturati che si perdono altrove). Nelle aziende

di medio - medio grandi dimensioni, l'azionista di riferimento ha spesso un ruolo attivo in azienda e pertanto i processi decisionali sono più corti. Davanti a scenari economici in mutamento come l'attuale, l'agilità e quindi la rapidità con cui si modificano i comportamenti di un'impresa è un fattore critico di successo se non addirittura di sopravvivenza". Il denominatore di molte delle imprese resta il Made in Italy "inteso come capacità tutta italiana di innovare e di puntare su prodotti che si distinguono nel mondo per qualità e creatività, rappresenta una scelta obbligata per competere nell'economia globale".

Ricerca alla mano, i principali ruoli ricoperti dai manager assunti sono in ambito tecnico produttivo o in ambito commerciale: fra i primi le direzioni tecniche o le direzioni di stabilimento/produzione in Italia o all'estero dove è importante avere persone in grado di guidare le funzioni verso i caratteri differenzianti del prodotto/impresa. "In ambito commerciale - spiega Cuocci - i ruoli più significativi sono quelli di Responsabilità Commerciale sui mercati esteri (Direttore Export o Direttore di Filiale Estera) perché le imprese, anche di medie dimensioni, hanno necessità di fare conoscere e vendere il loro prodotto di qualità sui mercati esteri, dove il Made in Italy è molto apprezzato anche sui mercati emergenti del sud-est asiatico. La crescita di queste imprese

Il caso ISEO

Non hanno rallentato gli investimenti nelle risorse umane, anzi. Per l'azienda bresciana Iseo Serrature la ricerca di nuove figure specializzate continua soprattutto nei settori dell'informatica, commerciale e progettazione. Lo conferma Gianluigi Fenocchio, direttore Risorse Umane Iseo Serrature, azienda di Pisone (Brescia), è nata nel 1969 dalla sfida imprenditoriale di Giuseppe Facchinetti. Oggi il Gruppo Iseo (costituito nel 1998) conta 760 collaboratori, di cui il 50% in Italia. Iseo ha raggiunto nel 2008 un fatturato di 106M di euro, con una crescita dell'8% rispetto al 2007, incremento ottenuto mediante un 4% di crescita organica e un 4% derivante da acquisizioni.

Dalla ricerca di Promelec emerge che l'unico settore che sembra mantenere una certa vitalità dal punto di vista della mobilità dei dirigenti è quello delle medie e medio-grandi aziende manifatturiere italiane. Partendo dalla realtà in cui lei lavora, si sente di confermare questo dato (avete assunto dei manager...)?

Se osservo la nostra realtà mi sento di confermare questo dato. La nostra azienda ha realizzato e inserito una serie di investimenti nel business plan del Gruppo per il triennio 2009-2011. Gli investimenti nelle risorse umane non hanno subito alcun tipo di rallentamento soprattutto sul fronte della ricerca e selezione nelle aree strategiche. Adesso come adesso stiamo cercando figure altamente specializzate per il settore commerciale nella gestione dei canali distributivi, per l'informatica per adeguare la struttura alla nostra crescita e una figura tecnica per la progettazione di prodotti.

zate per il settore commerciale nella gestione dei canali distributivi, per l'informatica per adeguare la struttura alla nostra crescita e una figura tecnica per la progettazione di prodotti.

Quali sono i punti di forza del settore manifatturiero?

Elemento distintivo è la flessibilità e la velocità di risposta al cliente. Una velocità che è frutto e logica conseguenza del sistema padronale che caratterizza l'azienda: le decisioni sono rapide e non seguono un iter complesso e stratificato. Un'altra caratteristica è l'innovazione di produzione e processo, importanti per contrastare il mercato in crisi.

Quali sono i principali ruoli che i manager

nell'assunzione dei manager?

Personalmente non ho riscontrato questo dato. Nell'ultimo periodo non abbiamo mai assunto dirigenti. Tutti i dirigenti Lovato Electre SpA sono stati nominati tali quando già lavoravano da noi. L'a maggior parte è stata assunta in giovane età, molti neolaureati e dopo un percorso professionale hanno ottenuto la nomina a dirigente.

La realtà di Lovato Electric esporta in oltre 80 Paesi; negli ultimi anni avete avviato una serie di importanti investimenti sia sul fronte delle strutture che per la produzione. Cosa permette a

un'azienda di essere vincente anche nei periodi di crisi?

Un forte decentramento delle attività non strategiche, bassi costi fissi, una politica di investimenti costanti negli anni, la progettazione di prodotti ad elevato contenuto innovativo e tecnologico in grado di offrire buona marginalità sono gli elementi che stanno permettendo a Lovato Electric SpA di affrontare con buoni risultati la difficile congiuntura economica mondiale.

Quali nuove strategie d'azione avete messo in atto per contrastare la crisi?

Il potenziamento dell'organizzazione

commerciale, il rafforzamento delle strutture per la progettazione ed il lancio di numerosi nuovi prodotti, la riduzione dei costi sono fra le principali azioni messe in atto per contrastare la crisi.

Che caratteristiche deve avere un manager per portare un reale valore aggiunto all'interno dell'azienda?

Capacità di motivare la sua squadra e di rendere condivise le strategie aziendali, onestà intellettuale, propensione al cambiamento e grande capacità di adattamento alle condizioni del mercato, costante ricerca della soddisfazione del cliente.

è guidata dalla capacità di sviluppare business sui mercati internazionali con incremento della quota export sul fatturato e ciò richiede manager di visione internazionale in grado di analizzare quali sono i mercati di maggior potenziale e di definire strategie commerciali".

La maggior parte dei manager in questione arrivano da altre imprese manifatturiere italiane "dove hanno già avuto la possibilità di confrontarsi con successo su progetti di sviluppo aziendale e sono pronti, grazie alle competenze acquisite, per replicare i progetti condotti all'interno di altre organizzazioni o imprese". In altri casi provengono da grandi gruppi multinazionali esteri dove hanno sviluppato competenze manageriali solide (commerciali o tecniche che siano). "In questo caso - sottolinea Cuocci - devono essere in grado di calarsi in contesti meno burocratici e orientati a uno stile ma-

nageriale più operativo e concreto".

Il peggio inteso come momento più basso in termini di domanda di mercato/ingresso ordini sembra terminato. Lo conferma lo stesso Cuocci per cui "l'opinione comune è che il ritorno a valori/volumi ante-crisi sarà comunque molto graduale e non si completerà prima di un paio d'anni, non ci sarà la cosiddetta curva a "V" nell'andamento degli ordini e dei fatturati.

Settembre - ottobre 2009 sarà il momento in cui le aziende avranno una visione più chiara su quelli che saranno i tempi e le modalità della ripresa e quindi una prospettiva circa i propri investimenti".

È opinione comune che questa crisi abbia cambiato per sempre alcuni modelli di comportamento dei consumatori e di conseguenza delle imprese. "Sembra terminato il tempo di un consumismo irrazionale a favore di un consumismo consapevole - conclude Cuocci -. Il consumatore finale

sarà sempre più attento a valutare concretamente il valore di prodotto in relazione al bisogno che soddisfa. Il cambiamento negli stili di consumo non potrà non avere effetti anche sul modo di fare impresa, facendo propri principi etici di responsabilità sociale di impresa". |



GUARDARE GLI EVENTI E LE SITUAZIONI IN UNA LUCE POSITIVA È IMPORTANTE. LA FORZA, LA SAGGEZZA E LA GIOIA CHE ACCOMPAGNANO UN SEMILE ATTRAVERSO PORTANO ALLA FELICITÀ. GUARDARE LE COSE CON OTTIMISMO O BENEVOLENZA NON SIGNIFICA ESSERE STUPIDAMENTE INGENUI E PERMETTERE AGLI ALTRI DI AFFIDUCIARE DELLA NOSTRA BUONA DISPOSIZIONE D'ANIMO. SIGNIFICA AVERE LA SAGGEZZA E L'INTUIZIONE DI MUOVERE LE CORDI IN DIREZIONE POSITIVA, CONSIDERANDO L'ASPETTO MIGLIORE PER RIMANENDO CONCENTRATI SULLA REALTÀ.

Daisaku Ikeda



WWW.PROSELEC.IT

in questione assumono all'interno di queste imprese?

Nell'anno 2008-2009 abbiamo assunto manager per far crescere ulteriormente l'impresa. Si tratta di responsabili per i settori commerciale, finanziario, amministrativo e tecnico. L'80% dei manager sono arrivati dal settore manifatturiero, una minoranza da holding comunque ben strutturate.

In tempi di crisi come deve muoversi un'impresa, secondo lei? Soprattutto nei confronti dei propri dipendenti?

Prima di tutto ci vuole trasparenza, comunicazione e informazione preventiva nelle relazioni industriali e quindi nei rapporti con la maestranza. È importante il rispetto dei ruoli e la partecipazione alla vita aziendale per individuare i percorsi più appropriati e gestire al meglio questa crisi, senza intaccare i processi produttivi.



WWW.DISEGNERIAALCANTARE.IT

